

## Innovation trotz Imitation: wie verändern sich Organisationsleitbilder?

Kühl, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kühl, S. (2002). Innovation trotz Imitation: wie verändern sich Organisationsleitbilder? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(2), 157-185. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345082>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Stefan Kühl\*

## Innovation trotz Imitation

### Wie verändern sich Organisationsleitbilder? \*\*

*Die Leitbilder von „gutem Management“ und „rationaler Organisation“ prägen die Reorganisationsprozesse von Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden und erklären, weshalb es zu einer großen Ähnlichkeit von Organisationen in einem organisationalen Feld kommt. Wie kommt es jedoch angesichts des Drucks auf Organisationen, sich den in ihrer Umwelt herrschenden rationalen Vorstellungen anzupassen, zur Veränderung von Leitbildern?*

*Basierend auf einer Untersuchung von drei Unternehmen wird die These entwickelt, dass Unternehmen zunehmend ihre Organisationsstrukturen als Marketinginstrument einsetzen und aus diesem Grund Isomorphiestrategien von Organisationen häufig in einer Form ablaufen, in der die Vorstellungen von „gutem Management“ oder „rationaler Organisation“ in der eigenen Organisationspraxis noch durch eigene Innovationen oder Variationen überboten werden.*

### Innovation despite imitation: how do images of good management change?

*The models of „good management“ and „rational organization“ shape the processes of reorganization of enterprises, administrations and associations. It explains why there is normally such a high degree of similarity between organizations in a given organizational field. However, in the face of such pressures to adapt to the dominating models in their own organizational field, how does one explain change in the models themselves?*

*Based on the analysis of three enterprises, this article develops the thesis that firms are increasingly using their organizational structures as a marketing instrument. Therefore, the strategies of isomorphism are built in such a way, that enterprises are outdoing the models of „good management“ and „rational organization“ by adding their own innovations and variations to the model.*

---

\* Stefan Kühl, Universität München, Institut für Soziologie, Konradstr. 6, D-80801 München, Tel.: 089/30724754, Mail: Stefan.kuehl@Soziologie.Uni-muenchen.de.

\*\* Ich bedanke mich bei Georg Krücken und Peter Walgenbach für die ausführliche Kommentierung einer früheren Fassung des Artikels. Einer anonymen Gutachterin sei herzlich dafür gedankt, dass sie (oder er?) an einigen Stellen auf missverständliche Interpretationen des Neo-Institutionalismus und Probleme in der Argumentation hingewiesen hat. Die Arbeiten von Friedrich Wetz, der (vielleicht ohne es zu wissen) als ein empiriegetriebener deutscher Vorläufer des Neo-Institutionalismus begriffen werden kann, waren für mich als Modell für den innovativen Zugang zur Empirie und als „Kritikfolie“ wichtig und ich bedanke mich bei ihm für die interessante Auseinandersetzung in dem Münchner Seminar über „doppelte Wirklichkeit“.

Artikel eingegangen: 15.10.2001

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.4.2002.

## 1. Einleitung

Es gibt einleuchtende Gründe für einen Manager, sich an die jeweils herrschenden Leitbilder von „erfolgreicher Organisation“, „gutem Management“ und „effizienter Unternehmensführung“ anzupassen. Die Leitbilder entheben den Manager von Begründungszwängen für Entscheidungen und minimieren sein Risiko, für eine falsche Entscheidung verantwortlich gemacht zu werden. Wenn beispielsweise ein Manager in Zeiten, in denen dezentrale Organisationsstrukturen en vogue sind, sich für eine stark arbeitsteilige, tayloristische Fertigungsform entscheidet, dann hat er einen Erklärungsbedarf – selbst wenn das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist (vgl. Meyer/Rowan 1977: 344).

Der Grundgedanke, der durch die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und den Neo-Institutionalismus in die soziologische Diskussion eingeführt worden ist, liegt darin, dass Entscheider häufig aufgrund der Komplexität der Entscheidungslage nicht in der Lage sind, rationale Entscheidungen im Hinblick auf effiziente Wertschöpfungsprozesse zu fällen. Sie wägen im Entscheidungsprozess häufig nicht viele Alternativen ab und versuchen die Konsequenzen jeder Entscheidungsvariante im Detail zu durchdenken, sondern sie folgen bei ihren Entscheidungen Vorstellungen von Angemessenheit (vgl. March 1994: 100ff). Statt in aufwendigen Diskussions- und Entscheidungsprozessen neue und begründungspflichtige Wege zu entwerfen, orientieren sich die Entscheider an dem, was in der institutionellen Umwelt – also beispielsweise bei Kunden, Konkurrenten, Zulieferern, Wissenschaftlern, politischen Instanzen und Medien – als angemessene Vorgehensweise begriffen wird. Viele Regeln, Stellen, Verfahrenshinweise und Programme existieren, so die Beobachtung neo-institutionalistischer Forscher, nur deswegen, weil sie aus der Sicht der Umwelt als erfolgreich, rational und modern gelten. Ob sie wirklich zu effizienterem internen Funktionieren führen, wird in den Entscheidungsprozessen häufig nicht überprüft.

Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1983) haben im Anschluss an Ellis W. Hawley (1966) diese Tendenz zur Anpassung an die Erwartungen der Umwelt als „Isomorphie“ bezeichnet. Damit beschreiben sie den Prozess, der eine Organisation dazu veranlasst, sich anderen Organisationen anzugleichen, die im gleichen Feld oder in ähnlichen Feldern aktiv sind. Der Mechanismus, der aus ihrer Sicht neben der Anpassung aufgrund von (rechtlichen) Zwängen und normativem Druck beispielsweise von Professionen dabei besonders hervorsticht, ist die Imitation. Auf die Unsicherheit darüber, was der richtige Weg sein könnte, reagieren Organisationen und Akteure in Organisationen mit Mimesis. Sie kopieren die Organisationen, die in dem eigenen organisatorischen Feld als besonders erfolgreich gehandelt werden.

Mit der Kategorie der Isomorphie können neo-institutionalistische Forscher treffend erklären, warum sich Organisationen in einem Feld stark ähneln. Europäische Unternehmen orientieren sich am Vorbild von vermeintlich besonders erfolgreichen US-amerikanischen Konkurrenten. Große Expertenberatungsfirmen definieren, wie eine effiziente Organisation auszusehen hat, und veranlassen Kunden, diesen Model-

len zu folgen. Unternehmen in stark unsicherheitsbelasteten Reorganisationsprozessen orientieren sich an den Konkurrenten, die in der Branche als „best practice-Unternehmen“ gehandelt werden (vgl. DiMaggio/Powell 1983; McKenna 1996).

So gut Neo-Institutionalisten in der Lage sind, mit Hilfe der Kategorie der Isomorphie die Diffusion von Vorstellungen „guten Managements“ zu beschreiben, so schwer fällt es ihnen jedoch, Innovationen, Wandel und Veränderung von Organisationsleitbildern zu erklären. Indem die institutionalistische Theorie die Wirkung von Vorgaben an sehr prominenter Stelle behandelt, wird die Frage der Entstehung und des Wandels von Institutionen vernachlässigt (vgl. z.B. die Kritik bei Strang/Meyer 1993: 503ff; Hasse/Krücken 1999: 45; Walgenbach 2000: 426).<sup>1</sup>

Die offene Forschungsfrage ist also: Wenn es stimmt, dass organisatorische Strukturen nicht einfach zu beliebigen anderen Strukturen verändert werden und Anpassungen an die Umwelt nicht nach Kriterien der Effizienz gestaltet werden können, wie kommt es dann überhaupt zu Veränderungen in Organisationsleitbildern? Oder anders ausgedrückt: Wenn das strategische Handeln von Akteuren im Vergleich zum Isomorphiedruck eine untergeordnete Rolle spielt, wie befreien sich die Organisationen dann aus dem stahlharten Gehäuse der Institutionen und führen Variationen ein?

Ziel dieses Artikels ist es, ein sich innerhalb des neo-institutionalistischen Erklärungsrahmens bewegendes Argument zu entwickeln, weshalb es trotz des Homogenisierungsdrucks in Organisationen zu Veränderung und Wandel von Unternehmensleitbildern kommt. Die These dieses Artikels ist, dass Unternehmen zunehmend „Organisationsstrukturen als Marketinginstrument“ einsetzen und dass aus diesem Grund Isomorphiestrategien von Organisationen häufig in einer Form ablaufen, in der die Vorstellungen von „guter Organisation“ in der eigenen Organisationspraxis noch durch eine eigene Innovation oder Variation überboten werden.

Die Vernachlässigung des Wandlungsprozesses von Leitbildern bzw. Institutionen erklärt sich unter anderem durch die dominierende Methodik des Neo-Institutionalismus. Neo-institutionalistische Analysen stützen sich auf organisations-

---

<sup>1</sup> Die meisten Organisationstheorien haben mit dieser Frage des Wandels wenig Probleme. Der kontingenztheoretische Ansatz betrachtet die Umwelt als Variable, auf die Organisationen mit ihrer Struktur mehr oder minder effizient reagieren können. Veränderungen der Organisationsstruktur entstehen aus dieser Perspektive dadurch, dass sich Umweltverhältnisse der Organisation geändert haben und deswegen Anpassungsprozesse der Organisation notwendig werden. Der populationsökologische Ansatz radikalisiert diese Überlegung und sieht einen Überlebenskampf von Organisationen. Nur die Organisationen, die in der Lage sind, sich veränderten Umweltverhältnissen anzupassen (so jedenfalls die Spielart der Theorie von Aldrich), können überleben. In den machttheoretischen und mikropolitischen Ansätzen werden neue Unternehmensformen als Ergebnis von Machtspielen und Aushandlungsprozessen interpretiert, die durch Umweltverhältnisse zwar beeinflusst, aber niemals determiniert werden können. Der Neo-Institutionalismus kann dagegen Wandlungsphänomen nur schwer ins Blickfeld nehmen und stößt damit auf ein ähnliches Problem wie die älteren institutionalistischen Theorien (beispielsweise von Selznick 1949).

übergreifende, häufig quantitative Untersuchungsdesigns.<sup>2</sup> Dadurch werden die Homogenisierungs- und Isomorphieprozesse in den Vordergrund gerückt. Die lokalen Entstehungskontexte von Leitbildern entziehen sich dagegen ebenso dem Fokus wie die mikropolitischen Spiele, die sich aufgrund der Diskrepanz zwischen Außendarstellung und faktischer Betriebsrealität entwickeln können.

Um Erklärungsansätze für Veränderung von Leitbildern zu entwickeln, wurde für diesen Beitrag ein qualitatives Untersuchungsdesign gewählt (vgl. zur Begründung der qualitativen Vorgehensweise auch Walgenbach 2000: 93-96), das auf einer Analyse von drei Unternehmen basiert, die sowohl in den Medien als auch in der wissenschaftlichen Diskussion als Vorreiter der Dezentralisierung behandelt wurden.<sup>3</sup>

Beim ersten Unternehmen Beta handelt es sich um ein hessisches, mittelständisch organisiertes Handelsunternehmen. Die Gründerin und Geschäftsführerin des Unternehmens ist mehrfach wegen ihrer innovativen Unternehmensführung und ihres wirtschaftlichen Erfolgs ausgezeichnet worden und gehört zu den Mittelständlern, die eine sehr prominente Rolle in der Öffentlichkeit einnehmen. Der CDU-Ministerpräsident des Bundeslandes bezeichnete das Unternehmen als „*kennzeichnend für die moderne Entwicklung schlechthin*“ und einen „*Glanzpunkt für Innovation*“ in der Region (Ministerpräsident, Dokument 1). Das Unternehmen Beta präsentiert sich selbst als hierarchiearmes Unternehmen, das stark auf die Selbststeuerungsfähigkeiten der Mitarbeiter setzt. Der Anspruch der Geschäftsführerin ist, ihr Unternehmen mit so wenig Hierarchie wie möglich zu führen. „*Viele herkömmliche Managementmodelle, bestimmt durch eine starre Hierarchie und ein System von Anweisungen und Kontrolle, (sind) veraltet. ... Die eigenverantwortliche Arbeit der Mitarbeiter, ... einer der Erfolgsfaktoren für Unternehmen, (wird) dadurch zu sehr eingeschränkt.*“ (Geschäftsführerin, Dokument 21). Zur Entfaltung von Schnelligkeit und Intelligenz seien Freiräume erforderlich, die in autoritären Strukturen nicht reifen

---

<sup>2</sup> Siehe schon die Arbeiten am „Stanford Center for Research and Development in Teaching“ in den siebziger Jahren, aber auch die späteren Arbeiten in Stanford zum World Polity-Ansatz. Wichtigste Ausnahme stellen wohl die auf Fallstudien basierenden Arbeiten von Brunsson dar.

<sup>3</sup> Das empirische Material ist quasi als Abfallprodukt aus verschiedenen empirischen Projekten entstanden. Die Unternehmen wurden von mir im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes an der Universität München, eines Projektes der Hans-Böckler-Stiftung zur Rücknahme von Gruppenarbeit und eines DFG-Projektes zur Dezentralisierung in mittelständischen Unternehmen untersucht. In der ursprünglichen Anlage der Forschungsprojekte spielten neo-institutionalistische Fragen keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Erst als im Laufe der Projekte interessante institutionelle Perspektiven deutlich wurden, wurde das empirische Design in Bezug auf die Unternehmen modifiziert. In den drei Unternehmen wurden jeweils 15 bis 20 Experteninterviews durchgeführt. In jedem Unternehmen wurden die Interviews an zwei Zeitpunkten geführt, die mindestens sechs Monate auseinander lagen. Jeweils eine Gruppendiskussion und eine Dokumentenanalyse vervollständigten die Untersuchung. Zur Sicherstellung der Anonymität wurden Angaben zu den Unternehmen und zu den Organisationsmitgliedern verändert, soweit dies den Aussagekern nicht beeinträchtigte.

könnten. Deswegen seien flachen Hierarchien oder sogar Heterarchien, Netzwerkstrukturen und interdisziplinäre Zusammenarbeit notwendig. *„Abteilungsübergreifende Teams sind gefragt und Projektgruppen. Sie entstehen situativ und lösen sich auch selbst wieder auf. Teams und Themen heißt das bei uns, wo nur noch zwei Hierarchieebenen bestehen: das Mitarbeiter- und das Geschäftsleitungsteam“* (Geschäftsführerin, Dokument 14).

Die zweite Firma Alpha, die aus dem metallverarbeitenden Unternehmensteil Blockat und dem Handelsunternehmen Stielo besteht, wird in der Öffentlichkeit als eines der Vorzeigeunternehmen des deutschen Mittelstandes gepriesen. Der Ministerpräsident des norddeutschen Bundeslandes, in dem die Firma den Hauptsitz hat, pries Alpha als ein *„ein Unternehmen, das nicht nur auf Landes-, sondern auch auf Bundesebene preisgekrönt ist“* (Ministerpräsident, Dokument 4). Im Gegensatz zu anderen dezentralisierten Unternehmen des Mittelstandes wird hier nicht auf Segmentierung oder Gruppenarbeit gesetzt, sondern vielmehr eine „amerikanische Variante“ der Dezentralisierung propagiert. Der Geschäftsführer vertritt in Anlehnung an den amerikanischen Managementguru Tom Peters eine Logik des „Split it“. Nur durch eine stärkere Trennung der Bereiche könne man auf die unterschiedlichen Marktanforderungen reagieren. Dabei sollen die Einheiten im Unternehmen *„völlig selbständig“* werden. Es wird bewusst in Kauf genommen, dass sich dabei sehr unterschiedliche Kulturen ausbilden. In letzter Konsequenz sollen einzelne Bereiche bei Alpha sogar *„untereinander noch konkurrieren“* (Geschäftsführer).

Im dritten Unternehmen Tolgan, einem westfälischen Zulieferer der Automobilindustrie, wurden fast alle typischen Maßnahmen der neunziger Jahre eingeführt. Das Unternehmen präsentiert sich selbst als Vorreiter in seiner Branche. (Geschäftsführer, Dokument 3). Von einigen Mitarbeitern und Betriebsratsmitgliedern wird jedoch auf die Diskrepanz zwischen der Außendarstellung und der Betriebsrealität aufmerksam gemacht. Der Betriebsrat erklärt: *„In der Selbstdarstellung sind wir super, wenn wir das schon umgesetzt hätten, dann wären wir Spitze.“* (Betriebsrat)

Das Problem bei der Untersuchung von Organisationen ist, dass erste Beschreibungen von Gesprächspartnern häufig einen legitimatorischen, nachrationalisierenden Charakter haben. Die dominierende Rhetorik des Managements besagt, dass klare Ziele gesetzt, Handlungen angeleitet, Abweichungen gemessen und Neuadjustierungen vorgenommen werden. Die Beschreibungen von Managern gegenüber Forschern orientieren sich häufig an den Zielkatalogen, Visionen, Plänen, die im Unternehmen gehandelt werden. Die im Unternehmen zirkulierenden Foliensätze werden dann häufig mit eigenen Worten nacherzählt (vgl. Eccles/Nohria 1992: 58).

In seiner Arbeit über die Scheinheiligkeit in Organisationen hat Nils Brunsson die beiden Fallen beschrieben, in die Forscher angesichts dieser Selbstbeschreibungen zu fallen drohen. Die erste Falle bestehe darin, das Gerede („talk“) in Organisationen und die getroffenen Entscheidungen („decisions“) mit den Handlungen in Organisationen zu verwechseln. Gerede und Entscheidungen seien wichtig, sollten aber, so Brunsson, als eigenständige Aktivitäten untersucht werden, die mit den Handlungen in Organisationen nur lose gekoppelt seien. Eine zweite Falle liege darin, dass Inten-

tionen mit Effekten verwechselt würden. Zwar strebe das Management nach Konsistenz oder Rationalität, dies bedeute aber nicht, dass dergleichen auch erreicht werde. Die Ursachen-Wirkungs-Ketten, die in einer Organisation beobachtet werden könnten, ähnelten nur selten denjenigen, die in den Selbstbeschreibungen der Organisation dargestellt würden. Diese teilweise mythischen Beschreibungen der Organisation davon, wie bestimmte Ursachen und Wirkungen zusammenhängen, erfüllten wichtige Funktionen für die Organisation; eine realistische Beschreibung dessen, was in der Firma abläuft, seien sie jedoch nicht (vgl. Brunsson 1989: 231ff).

Die Anpassung von Selbstbeschreibungen an die in der Organisation gehandelten Ziele, Strategien und Visionen stellt sicherlich wichtiges empirisches Material zum Verständnis von Organisationen dar. Letztlich kommt es jedoch darauf an, Beschreibungen der Organisationen zu erlangen, die von diesen legitimatorischen, nachrationalisierten Darstellungen abweichen. Es geht um die Erzielung von Beschreibungen, die im Kontrast zu den teilweise mythenhaft wirkenden rationalen Beschreibungen die von den Mitarbeitern wahrgenommene alltägliche Betriebsrealität wiedergeben.

In dieser Studie wurden drei methodische Besonderheiten eingesetzt, um diese Beschreibungsebene zu erreichen. Erstens wurde in jedem Unternehmen eine Mehrpunktanalyse durchgeführt. Durch den mehrmaligen Besuch in den Unternehmen war es möglich, Inkonsistenzen in den Beschreibungen wahrzunehmen.<sup>4</sup> Zweitens wurde ein Mix aus verschiedenen Methoden der empirischen Sozialforschung eingesetzt. Besonders die Kombination aus Einzelinterviews, Gruppengesprächen und Beobachtungen ermöglichte es, Brüche in den Selbstbeschreibungen festzustellen. Drittens wurde in Einzelinterviews und in Gruppengesprächen teilweise nach der Hälfte des Gesprächs der Gesprächsstil geändert. Nach einem eher kooperativen und fragenden Abtasten zu Beginn des Gesprächs wurde in Interview- und Gesprächssituationen, in denen die Teilnehmer stark an den Vorderbühnen-Metaphern der Firmen hingen, ein konfrontativer Gesprächsstil eingeschlagen. Der Gesprächspartner oder die Gruppe wurde explizit auf die (mögliche) Diskrepanz angesprochen und aufgefordert, die Diskrepanz zu erklären. Teilweise reagierten die Gesprächspartner defensiv auf diesen Stilwechsel, in anderen Situationen kippte jedoch die Gesprächssituation und der Gesprächspartner lieferte Beschreibungen, die nicht mehr mit den Außendarstellungen übereinstimmten.

Es kommt bei dieser methodischen Vorgehensweise nicht darauf an, die in Interviews dargestellten rationalen Fassaden durch eine vermeintliche „wirkliche Wirklichkeit“ zu diskreditieren. Vielmehr ist die Erarbeitung der Diskrepanz zwischen or-

---

<sup>4</sup> Beispielsweise konnte in einem Unternehmen, in dem das Management die niedrige Fluktuationsrate pries, in der zweiten und dritten Untersuchungsphase bemerkt werden, dass über die Hälfte der Interviewpartner inzwischen das Unternehmen verlassen hatten. Zur Frage der Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von qualitativen Methoden in der Organisationsforschung siehe Strodtholz/Kühl 2002.

organisatorischer Vorder- und Hinterbühne notwendig, um die Anpassung, Konstruktion und Weiterentwicklung von Leitbildern als einen eigenständigen, mit der alltäglichen Betriebsrealität nur lose gekoppelten Prozess erfassen zu können. Erst dadurch ist es dann möglich herauszuarbeiten, wie Organisationen sich an Leitbilder anpassen und diese weiterentwickeln.

Im zweiten Abschnitt werden die Aspekte der neo-institutionalistischen Diskussion herausgearbeitet, die für die folgende Argumentation wichtig sind. Es wird aufgezeigt, dass in der deutschen industriesoziologischen Debatte die „doppelte Wirklichkeit“ von Organisationen überwiegend als dysfunktional und problematisch begriffen wurde. Dagegen weist die in den USA entstandene neo-institutionalistische Forschungsrichtung auf die Funktionalität der Existenz zweier Realitätsebenen für Organisationen hin.

Im dritten Abschnitt wird die in Teilen der Betriebswirtschaftslehre und Industriesoziologie vertretene Annahme in Frage gestellt, dass Organisationsinnovationen vorrangig dazu dienen, Prozesse so zu verbessern, dass ein Produkt qualitativ hochwertiger und kostengünstiger hergestellt werden kann. In Abgrenzung zu dieser Annahme wird die These aufgestellt, dass Veränderungen in der Organisationsstruktur häufig auch mit dem Ziel vorgenommen werden, die Organisation nach außen als modern und rational zu präsentieren. Die an aktuelle Managementleitbilder angepasste Organisationsstruktur wird dabei von einigen Organisationen immer stärker auch als Instrument des Produktmarketing eingesetzt.

Im vierten Abschnitt wird das Modell einer „Imitation plus“ entwickelt. Dahinter steht die Annahme, dass die in einem organisatorischen Feld herrschenden Vorstellungen von rationaler, effizienter Organisation durch die verschiedenen Unternehmen nicht einfach kopiert werden, sondern dass bei der Anpassung an die im Feld herrschenden Vorstellungen Variationen eingeführt werden. Die Adaptionsstrategie der Unternehmen richtet sich dabei nicht nur darauf, die Vorstellungen vom „guten Management“ für die eigenen Wertschöpfungsprozesse handhabbar zu machen, sondern die Adaptionsprozesse sind so organisiert, dass man versucht, die Vorstellungen von gutem Management, rationaler Organisation und innovativer Struktur noch zu überbieten. Man hofft, die eigene Legitimität als Organisation dadurch zu erhöhen, dass man die Vorstellungen von rationaler Organisation nicht einfach kopiert, sondern einen eigenen innovativen Beitrag hinzufügt.

Zusammenfassend wird im fünften Abschnitt dargestellt, dass – aus neo-institutionalistischer Perspektive gesehen – zwei unterschiedliche, häufig auch widersprüchliche Anforderungen an Organisationen herangetragen werden. Die erste Anforderung besteht darin, die Vorstellungen von rationalem Management, die in einem organisatorischen Feld herrschen, zu kopieren, um so die eigene Legitimität zu erhöhen. Die zweite Anforderung besteht darin, nicht lediglich als Kopierer von anderweitig vorgenommenen Organisations- oder auch Produktinnovationen aufzutreten, sondern auch eigenständige Innovationen vorzunehmen. Aus diesem Spannungsfeld heraus entsteht eine Dynamik, die zu einer hohen Variabilität des organisationalen „Talks“, aber auch von praktizierten organisatorischen Muster führen kann.



## 2. Vom Nutzen und Schaden des schönen Scheins

Doppelte Wirklichkeit – mit diesem sehr prägnanten Begriff machte der Industriesoziologe Friedrich Wetzl Mitte der achtziger Jahre darauf aufmerksam, dass es in Unternehmen zwei Ebenen der Realität gibt: eine aus ausgewiesenen Regeln, festgelegten Abläufen und festgeschriebenen Strukturen bestehende „offizielle Wirklichkeit“ und eine „praktizierte Wirklichkeit“, die sich quasi „hinter den festgelegten Verfahren“ vollzieht. Die praktizierte Wirklichkeit, also die tatsächlichen Kooperations- und Arbeitsweisen, weichen – so die Beobachtung von Wetzl – zum Teil erheblich von den offiziellen Dienstanweisungen, Arbeitsanweisungen, Dienstwegen, Organisationsplänen, Verfahrensvorschriften und fixierten Regelungen ab (vgl. Wetzl 1990: 10; siehe auch Wetzl 1986a; 1988).

Mit dem eingängigen Begriff der doppelten Wirklichkeit legte Wetzl damals seinen Finger in eine Wunde der deutschen Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie. Er wies darauf hin, dass diese sich zwar kritisch an den plakativen Selbstbeschreibungen der von ihnen untersuchten Unternehmen abarbeitete, ohne jedoch zu erkennen, dass die „praktizierten Wirklichkeiten“ in den Unternehmen mit den modischen Rationalisierungskonzepten häufig nur lose gekoppelt seien. Wegen seines funktionalistischen Ansatzes, so Wetzl, gehe der Hauptstrang der neueren deutschen Industriesoziologie von einem einheitlichen, wenig gebrochenen Bild von Rationalisierungsprozessen aus. Ähnlich beobachtete auch Klaus Türk, dass das vorherrschende rationalistische Paradigma die Alltagstheorie der „Kapitalisten“ kritiklos reproduziere und damit dem Mythos aufsitze, dass alles, was der „Kapitalist“ tue, rational geplant und zielorientiert sei und durch herrschaftlichen Durchgriff verwirklicht werde (vgl. Wetzl 1988: 101; Türk 1995: 31f).

Die Arbeits-, Industrie- und Betriebssoziologie schien aus dieser Perspektive einen ähnlichen blinden Fleck zu haben wie die rationalistische Hauptströmung der Betriebswirtschaftslehre. Die laut propagierten Management- und Rationalisierungskonzepte werden mit der Betriebsrealität verwechselt, und die eigentlich sehr eingängige Unterscheidung zwischen formeller und informeller Organisation bleibt für die empirische Forschung weitgehend folgenlos. Der Unterschied zwischen den beiden Disziplinen lag aus dieser Perspektive dann lediglich darin, dass sich die Betriebswirtschaftslehre positiv auf die Rationalisierungskonzepte bezog, während die Industriesoziologie aufgrund ihrer Arbeitnehmerorientierung kritische Anfragen an diese Rationalisierungskonzepte richtete.

Bei aller Brillanz seiner Beobachtungen und Schärfe seiner Kritik sind aber auch die Arbeiten von Friedrich Wetzl in ihrer Art charakteristisch für die wissenschaftliche Isolierung der deutschen Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie in den achtziger und neunziger Jahren. Die Diskussion über die doppelte Wirklichkeit wurde in der deutschen Industriesoziologie in weitgehender Ignoranz der amerikanischen Organisationssoziologie geführt, in der die These von der doppelten Wirklichkeit spätestens seit den späten siebziger Jahren diskutiert wurde. Sowohl die Unterscheidung von Chris Argyris und Donald Schön (1978) zwischen Gebrauchstheorien („theory-

in-use“) und nach außen präsentieren Handlungstheorien („espoused theory“) als auch die Thesen von John W. Meyer und Brian Rowan (1977) über die Entkopplung zwischen nach außen präsentierter Rationalität und realen Handlungsabläufen wurden in der deutschen Industriesoziologie bis in die späten neunziger Jahre hinein kaum zur Kenntnis genommen.

Konsequenz dieser Ignoranz gegenüber der amerikanischen Organisationssoziologie war, dass die Diskrepanz zwischen Außendarstellung und Betriebsrealität als Organisationsproblem behandelt und die Funktionalität dieser Diskrepanz weitgehend übersehen wurde. Friedrich Weltz beispielsweise verband die Beobachtung einer Diskrepanz zwischen „offizieller Wirklichkeit“ und „praktizierter Wirklichkeit“ mit der Forderung nach einem höheren Maß an Authentizität. Er beklagte die doppelte Moral in Organisationen. Jeder wisse, dass es die andere „unmoralische Welt gebe“, und jeder partizipiere an ihr – und tue doch so, als gäbe es sie nicht. Bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen beispielsweise wisse häufig jeder, dass diese mit der Realität nichts zu tun haben, und doch würden sie dann in den innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen für bare Münze genommen. Es komme angesichts der großen Diskrepanzen darauf an, diese beiden Wirklichkeiten näher aneinander zu rücken, um so Verständigungsprozesse im Unternehmen voranzutreiben (Weltz 1990).

In diesem Abschnitt geht es mir darum, einerseits im Anschluss an Weltz die organisatorischen Schwierigkeiten mit der Existenz einer doppelten Wirklichkeit darzustellen, andererseits aber auch auf deren Funktionalität für Organisationen hinzuweisen.

### ***Lernschwäche:***

#### ***Schwierigkeiten mit der doppelten Wirklichkeit von Unternehmen***

Der Haupteinwand, der besonders aus der psychologischen Organisationsforschung gegen die Diskrepanz zwischen „sonntäglichen Reden“ und „konkretem Handeln der Führung“ vorgebracht wird, besagt, dass der auf diese Weise entstehende Zynismus sich für die Organisation negativ auswirke. Mitarbeiter würden neue Initiativen des Managements nur noch als modische „Kultur des Monats“ verspotten und mit Demotivation reagieren (vgl. Nerdinger/Rosenstiel 1996: 317f; siehe auch Nerdinger 1994; Bartlett/Goshal 1995).

Aus einer organisationssoziologisch geprägten Beobachtungsperspektive gesehen scheint der Umstand besonders problematisch zu sein, dass eine Diskrepanz zwischen Außendarstellung und Betriebsrealität Lernprozesse behindern kann. Eine rationale und schlüssige Präsentation des Unternehmens nach außen kann es erschweren, interne Probleme anzusprechen.

Im Unternehmen Tolgan wurde beispielsweise davon berichtet, dass die starke Werbung mit den Gruppenarbeitsmodellen dazu geführt habe, dass sich intern Schweigezirkel ausgebildet hätten. Weil in Fachveranstaltungen gegenüber externen Besuchern das Motto „Wir sind alle Spitze“ ausgegeben worden sei, sei es dazu gekommen, dass eigene Schwächen kaum noch offen angesprochen werden konnten.

Die strukturellen Probleme der Gruppenarbeit seien wegen der Prominenz in der Außendarstellung so lange tabuisiert worden, bis das Rumoren der Mitarbeiter auch für das leitende Management nicht mehr zu überhören war.

Im Unternehmen Beta wurde von Mitarbeitern die These aufgestellt, dass die sehr dominante Außendarstellung der Geschäftsführerin sicherlich Nutzen mit sich bringen würde, dass sich aufgrund ihrer Selbstüberzeugtheit jedoch Lernschwierigkeiten für die Firma einstellen würden. *„Viele Mitarbeiter, bzw. ich“, so berichtet beispielsweise die Qualitätsbeauftragte, „haben immer ein Problem damit gehabt. Das, was sie nach außen vertritt, das, was sie erzählt, war nicht die Realität, die ich alltäglich erlebe. Es war eine Differenz da. Das hat mich eine ganze Zeit belastet. Weil ich sagte, die erzählt irgendwas, das ist doch gar nicht so. Was soll das?“* Die Einsicht in die tieferen Ursachen hätten ihr dann aber ermöglicht, diese Diskrepanz entspannter zu sehen. *„Dann habe ich mich mit einer Psychologin unterhalten und die meinte dann, Trommeln gehört zum Handwerk. Seitdem differenziere ich. Sie soll nach außen erzählen, was sie will. Ist mir egal. Ich kenne meine Realität und das ist meine.“* Die Schwierigkeiten stellten sich jedoch dadurch ein, dass die Geschäftsführerin an das glaube, was sie verkünde. *„Das Problem ist, Frau Meyer (die Geschäftsführerin) erzählt es nach außen und sie glaubt es auch noch, dass es so ist. Das ist das große Problem. Und viele Mitarbeiter, die sie in irgendeiner Talkshow erleben und sagen: ‘was hat sie denn da wieder erzählt, ist ja lustig.’ Teilweise (erzählt sie) auch von Sachen, die wussten wir ja gar nicht, dass es so ist hier. Ist das hier so? Das sind zwei Realitäten.“* (Qualitätsbeauftragte)

Das Problem ist in beiden Fällen, dass die Außendarstellung für Teile des Managements zunehmend an Bedeutung gewinnt und sich Führungskräfte immer stärker an diese Außendarstellung binden. Interne Kritik wird als Nestbeschmutzung gewertet. Es entsteht ein Effekt, den Friedrich Weltz passend mit dem Wort „Lernschwäche“ beschrieben hat. Der Druck, die Plausibilität der eigenen Außendarstellungen aufrechtzuerhalten, führt dazu, dass Scheinerfolge als wirkliche Erfolge präsentiert werden und Sicherheit durch Sicherheitsmythen ersetzt wird (vgl. Weltz 1986b: 533; siehe auch Ortmann 1995: 147).

Die Lernschwäche in den untersuchten Unternehmen entstand dadurch, dass aufgrund ihrer mittelständischen Struktur die Funktion der stringenten und schillernen Außendarstellung mit der Funktion des operativen Managements zusammenfiel. So geht interessanterweise die Forderung vieler Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen nicht dahin, dass das Management jetzt „mal ehrlich“ über das Unternehmen berichten solle, sondern die Wünsche konzentrieren sich darauf, dass das für die Außendarstellung zuständige Management sich aus dem operativen Geschäft stärker heraushalten solle. Im Unternehmen Alpha wird darauf verwiesen, dass zwar der Chef *„ein Spielkind, ein Überflieger ohne Liebe zum Detail“* sei, dass aber in einer Unternehmenseinheit das Geschäft laufe, weil sich der Chef nur auf die Außendarstellung beschränke. *„Das funktioniert, weil Schmidt (der Geschäftsführer) sich heraushält.“* (Mitarbeiterin Marketing) Wenn er sich, wie in einem anderen Unternehmensteil, in das operative Management einschalte, werde die Diskrepanz zwischen

Außendarstellung und Betriebsrealität sofort zum Problem. „Wenn er bei Stielo (dem Betriebsteil, in dem er als operativer Manager tätig ist) nicht mitmischen würde, liefere der Laden besser, wenn er bei uns (Brokat) mehr mitmachen würde, dann Gnade uns Gott.“ (Manager)

Im Unternehmen Beta wird angeführt, dass eine größere Distanz zwischen Präsentation nach außen und interner Betriebsrealität hilfreich wäre. „Frau Meyer (die Geschäftsführerin) müsste mal zwei Jahre auf eine Insel, wo sie uns nicht erreichen könnte. Ich wäre absolut überzeugt, es würde Ruhe einkehren, der Betrieb würde genauso gut laufen ... wir könnten uns endlich mal organisieren – untereinander. ... Sie müsste einfach mal für ein Jahr weg, damit wir unter uns das Unternehmen stabilisieren, organisieren.“ (Leiter Verkauf) „Sie soll das ruhig machen, sie ist rhetorisch bombenmäßig. Sie soll Vorträge halten ohne Ende. Und es gefällt ihr auch ein bisschen Selbstdarstellung. (Aber) sie müsste es hier im Unternehmen ein bisschen anders ordnen.“ (Qualitätsbeauftragter)

Im Gegensatz zu dieser Vermischung zwischen Außendarstellung und operativem Geschäft in mittelständisch organisierten Unternehmen hält in Großorganisationen das für die Außendarstellung zuständige Management Distanz zur alltäglichen Organisationsrealität vor Ort. Diese Distanz reduziert das Risiko, dass das Management für das Reden vor Ort verantwortlich gemacht wird und sich damit gezwungen sieht, die Betriebsrealität an die Außendarstellung anzupassen. Durch die Möglichkeit zur zeitlichen, organisatorischen und thematischen Entkopplung von Gerede, Entscheidungen und Handlungen können Inkonsistenzen organisationsintern besser aufgefangen werden als in den mittelständischen Unternehmen (vgl. auch Brunsson 1989: 34ff und 221f).<sup>5</sup>

### ***Die Entmoralisierung der Auseinandersetzung über die „doppelte Wirklichkeit“: Die neo-institutionalistische Perspektive***

Das Verdienst des durch den Artikel von John W. Meyer und Brian Rowan über formale Strukturen als Mythen und Zeremonien (1977) initiierten Neo-Institutionalismus ist, dass die Debatte über die Diskrepanz zwischen Außendarstellung und von den Mitarbeitern wahrgenommener Organisationsrealität im Gegensatz zur Diskussion in der frühen deutschen Industriesoziologie entmoralisiert wurde. Die doppelte Wirklichkeit in Organisationen wird in den Überlegungen des Neo-Institutionalismus nicht mehr vorrangig als Defekt verstanden, aus dem die Forderung abzuleiten ist, ein höheres Maß an Authentizität in der Organisation herzustellen.

---

<sup>5</sup> Ich argumentiere hier im Anschluss an Brunsson gegen Friedrich Wertz, der behauptet, dass die Kunst, „Türken zu bauen“ und „Potemkin'sche Dörfer zu errichten“, in Großorganisationen besonders ausgeprägt sei. Je größer eine Organisation sei und je zentralistischer und härter diese geführt werde, desto größer sei die Gefahr, dass die beiden Wirklichkeiten auseinanderfallen und das „Bild von dem, was praktiziert wird, nur systematisch verfälscht in die 'offizielle Wirklichkeit' eingehe“ (vgl. Wertz 1988: 98f).

Vielmehr wird der Fokus darauf verlagert, welche Funktionalität die Ausbildung einer von der intern wahrgenommenen Organisationsrealität entkoppelten Außendarstellung hat.

Der Grundgedanke des Neo-Institutionalismus ist, dass Organisationen mit widersprüchlichen Anforderungen und Normen konfrontiert werden. Sie müssen nicht nur die technischen Anforderungen erfüllen und beispielsweise mehr oder minder gut funktionierende Autos, Kochtöpfe oder Softwareprogramme herstellen, sondern auch häufig politische, rechtliche, wirtschaftliche und wissenschaftliche Legitimationsanforderungen aus der Umwelt befriedigen. Das Problem ist, dass die häufig auch noch widersprüchlichen Anforderungen aus der institutionellen Umwelt in der Regel nicht mit einer stromlinienförmigen Produktion vereinbar sind. Forderungen nach umweltverträglicher Produktion, Rationalitätsanforderungen der Aktionäre oder das Verlangen nach Übereinstimmung der Produktionsstruktur mit den neuesten Managementmoden müssen zwar von der Organisation ernst genommen werden, behindern häufig aber eine effiziente, stromlinienförmige Produktionsorganisation (einschlägig Meyer/Rowan 1977; Brunsson 1989; vgl. zusammenfassend Brunsson/Olsen 1993: 8f).

Organisationen reagieren auf diese widersprüchlichen Anforderungen dadurch, dass sie ihre internen Kernstrukturen und -prozesse, die die alltägliche Produktion sicherstellen, von den von außen wahrnehmbaren Oberflächenstrukturen entkoppeln (Meyer/Rowan 1977: 357). Diese Entkopplung verschafft den Organisationen letztlich die nötige Freiheit, um trotz der an sie herangetragenen widersprüchlichen Erwartungen handlungsfähig zu bleiben. Sie können die legitim erscheinenden und an die institutionellen Umwelten angepassten Strukturen aufrechterhalten *und* parallel die alltäglichen Aktivitäten an den konkreten Anforderungen ausrichten und so eine funktionierende Produktion sicherstellen.

Hier wird die von der Human Relations-Bewegung der dreißiger, vierziger und fünfziger Jahre in die Diskussion eingebrachte Unterscheidung zwischen formellen und informellen Strukturen produktiv gewendet. Während in der Literatur der Human Relations-Bewegung die Formalstruktur der Organisation zugerechnet und die Informalität als Widerstandsphänomen der Gruppen gegen die Organisation beschrieben wurde, wird spätestens seit der Arbeit Niklas Luhmanns (1964) über „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ der Beobachtungsfokus gedreht. Informalität und Formalität werden als die zwei Seiten des gleichen Phänomens begriffen. Durch diese theoretische Innovation ist es nicht mehr nötig, informelle Strukturen lediglich als Ausdruck des Widerstandes des menschlichen Faktors gegen den Druck der Effizienz und Berechnung zu verstehen, die mit den entmündigenden und einschränkenden Formalstrukturen kontrastiert werden können.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Erhard Friedberg kämpft gegen den seiner Meinung nach zu „einseitigen und schließlich unhaltbaren Charakter“ einer Dichotomie zwischen Formalität und Informalität (Friedberg 1995: 144f). Auch wenn ich dieses Argument in Bezug auf die Dichotomie von Formalität und In-

Nils Brunsson spitzt den Gedanken der Entkopplung zu, wenn er „Scheinheiligkeit“ bzw. „Heuchelei“ als notwendige Strategien jeder Organisation bezeichnet. Wegen der Notwendigkeit, neben Produkten immer auch politische, wissenschaftliche oder rechtliche Legitimationen herzustellen, bilden sich Diskrepanzen zwischen Gerede, Entscheidungen und Handlungen aus. Die Handlungen in Organisationen sind nur locker mit dem verbunden, was an Entscheidungen getroffen wurde, sowie mit dem, was über die Organisation erzählt wird (Brunsson 1989; siehe auch zu der inzwischen umfassenden deutschsprachigen Rezeption von Brunsson Walgenbach 1995: 288f; Neuberger 1995a: 169; Tacke 1997: 11, Kühl 2000: 157ff).

### ***Die Funktion der doppelten Wirklichkeit***

Die Entkopplung erfüllt wichtige Funktionen für die Organisation. Eine zentrale Funktion der Entkopplung der Außendarstellungen und der Betriebsrealität ist, dass Anforderungen der Umwelt nicht direkt an die Organisation herangetragen werden. Organisationen sind darauf angewiesen, sich an rechtliche, politische und wirtschaftliche Anforderungen anzupassen, müssen aber gleichzeitig sicherstellen, dass die permanent wechselnden und widersprüchlichen Anpassungsanforderungen an die Organisation nicht den Produktionsablauf durcheinander bringen.

So wurde im Unternehmen Beta beispielsweise geschildert, dass die öffentliche Präsenz der Geschäftsführerin dazu diene, Umweltanforderungen abzufedern. Als Beispiel für eine solche Abfederungsstrategie führt die Geschäftsführerin einen Sehtest für alle Mitarbeiter einer bayerischen Filiale an, den das Gewerbeaufsichtsamt aufgrund einer neuen EU-Richtlinie beim Unternehmen einfordert. Diese Anforderung, die das Unternehmen allein in der bayerischen Filiale 12.000,- DM gekostet und die Arbeitskraft von Mitarbeitern reduziert hätte, wurde von der Geschäftsführerin mit Hinweis auf den Modellcharakter ihres Unternehmens und ihre gute Kontakte erfolgreich abgewiesen. *„Dann habe ich zu der Dame (im Gewerbeaufsichtsamt) gesagt: ‘Wissen Sie, Frau Stamm (ehemals zuständige Ministerin in Bayern) und ich – wir kennen uns sehr gut.’ Da sagt sie: ‘Ja, das weiß ich’ und war ganz sorgenvoll. (Ich sage dann:) ‘Wissen Sie, wir werden das jetzt mal auf der Ministerebene klären. Ich rufe die Staatssekretärin erst mal schnell an’ ... Das geht durch Zuruf.“* (Geschäftsführerin)

Eine weitere zentrale Funktion der Entkopplung von Legitimationsstrategien gegenüber der institutionellen Umwelt und der Betriebsrealität ist, dass die internen Unruhen im Unternehmen nicht sofort zu kritischen Anfragen aus der Umwelt führen. Eine Darstellung der realen Abläufe würde die Legitimität der Organisation in der Umwelt in Frage stellen und zu kritischen Anfragen von Institutionen aus der Politik, den Medien, den Banken oder der Justiz führen. Dies würde als Verunsicherung in

---

formalität plausibel finde, so zerstört Friedberg mit diesem Argument letztlich eine Unterscheidung, die auch für den Neo-Institutionalismus zentral ist.

die Organisation hineingetragen werden und die internen Konflikte und Auseinandersetzungen noch weiter verschärfen.

Ein Gesprächspartner aus einem der Unternehmen verwies auf das Geschick des Fusions-Managements bei DaimlerChrysler. Obwohl alle Kenner der Automobilindustrie wussten, dass DaimlerChrysler aufgrund der Fusion mit extremen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, und obwohl Umfragen unter Managern ein hohes Maß an Unzufriedenheit bezeugten, gelang es der Organisation über zwei Jahre, die Fusion als Erfolg darzustellen. Der Unternehmenschef Jürgen Schrempp wurde als Held der Fusion gefeiert und das interne Rumoren durch eine starke Präsenz von Schrempp in den Medien unter der Oberfläche gehalten. Selbst der Einbruch der Börsenkurse (DaimlerChrysler war nach der Fusion zeitweise weniger wert als nur der Daimlerkonzern vor der Fusion) konnte eine Zeitlang erfolgreich als „nicht gerechtfertigt“ hingestellt werden. Die in den ersten zwei Jahren geschickt gemanagte Diskrepanz zwischen Außendarstellung und bitterer Fusionsrealität war für die Organisation hilfreich, weil eine öffentliche Auseinandersetzung über die Fusionsschäden und eine möglicherweise wirtschaftlich falsche Entscheidung den internen Fusionsprozess behindert hätte.

Eine dritte wichtige Funktion der Entkopplung liegt darin, dass besonders das Management sich auf diese Weise eine gewisse Freiheit der Gedanken leisten kann. Dadurch, dass weder von der institutionellen Umwelt noch von den Mitarbeitern das Recht auf Authentizität eingeklagt werden kann, braucht das Management nur begrenzt darauf zu achten, was es sagt. Es kann Beschreibungen der Organisation, Wahrnehmungen, Gedanken und Ideen formulieren, ohne darauf zu achten, ob dies der Realität entspricht.

Ein Unternehmen pries sich dabei besonders durch seine Frauenförderpolitik und beteiligte sich aktiv an der Kampagne „Total-E-Quality“. Durch die Entkopplung von der betrieblichen Wirklichkeit war es dem Management möglich, das eigene Unternehmen als Vorzeigeunternehmen für Frauenförderpolitik zu propagieren. Die Besetzung von Managementposten nur mit Frauen, familienfreundliche Arbeitszeiten und spezielle Frauenförderprogramme konnten als Ideen entstehen und auch in die Selbstbeschreibung der Organisation übernommen werden. Intern wurde das Thema Frauen und Betrieb aber sehr stark im Zusammenhang mit der hohen Fluktuation diskutiert. Von mehreren Mitarbeitern wurde die Schwangerschaft als im Unternehmen offen diskutierte Strategie erwähnt, die dazu diene, sich dem Unternehmen zu entziehen. *„Schwangerschaft ist auch ein Weg der Kündigung. Schwangerschaft ist ein Weg, um hier wegzukommen.“* (Qualitätsbeauftragter) *„Die Leute sagen, ich halte es nicht mehr aus – ich werde schwanger.“* (Leiter Einkauf) *„Diese Schwangerschaften – das sind strategische Schwangerschaften.“* (Prozessbegleiter) Die Geschäftsführerin thematisiert diesen Punkt intern unter dem Gesichtspunkt einer „Remaskulierung“ des Betriebes. *„Es kommen jetzt mehr Männer und zwar schnell“* (Geschäftsführerin). *„Die Buchhaltung ist die schwangerschaftsträchtigste Abteilung. Sechs in den letzten Jahren. Ich habe es wirklich gefressen jetzt. Ich habe gesagt, ich werde jemanden suchen, einen Mann, Herr Meyer ist gefunden. Ich werde noch einen einstel-*

len, einen Mann.“ (Geschäftsführerin) *„Jetzt weiß ich nicht, ob ich drei oder vier Männer einstelle – doch es müssen doch Menschen sein, die das Commitment haben, hier mit dieser (Firma) diese 100 Millionen zu machen und nicht gleichzeitig kokettieren, wieviel Familienleben sein kann.“* (Geschäftsführerin)

Die Entkopplung des Diskurses von der realen Einstellungspolitik ermöglichte es dem Management, immer wieder neue Ideen zur Frauenförderung zu generieren und auch bundesweite Initiativen anzustoßen, ohne sich durch die internen „Erfordernisse“ allzu sehr ablenken zu lassen.<sup>7</sup>

### **3. Organisationsstruktur als Marketinginstrument: Ursache wachsender Diskrepanz zwischen den beiden Wirklichkeiten**

Im Neo-Institutionalismus wird von einer weiteren Steigerung der Diskrepanz zwischen der Vorderbühne und der Hinterbühne ausgegangen. Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell argumentieren, dass die formale Struktur immer weniger durch den Wettbewerb oder durch Effizienzerfordernisse, sondern verstärkt durch Erwartungen aus der Umwelt der Organisation geprägt wird (DiMaggio/Powell 1983; siehe auch Walgenbach 1995: 270). Nils Brunsson vermutet, dass auf die widersprüchlichen Erwartungen der zunehmend unterschiedlichen Umwelten einer Organisation nicht eindeutig und schlüssig geantwortet werden kann und deswegen Organisationen zunehmend über Heuchelei und Scheinheiligkeit die technischen und institutionellen Dimensionen entkoppeln (Brunsson 1989; siehe auch Tacke 1997: 11).

Die Entkopplung mythischer Rationalitätsfassenden vom faktischen Binnenverhalten wird von Neo-Institutionalisten mit der Entwicklung von Organisationen in der modernen Gesellschaft in Beziehung gesetzt. Klaus Türk beispielsweise wirft die Frage auf, ob die Rationalitätsthese von Max Weber nicht dahingehend modifiziert werden müsse, dass es in westlichen Gesellschaften mehr auf die Demonstration von Rationalität als auf faktische Rationalität ankomme. In einer Gesellschaft, in der das Rationalitätsparadigma dominiere, so die Vermutung Türks, seien Organisationen darauf angewiesen, zeremoniell-rituell unterstützte Fassaden rationaler Prozeduren aufzubauen, um sich auf diese Weise nach innen hin Freiraum zu verschaffen (Türk 1995: 334).

---

<sup>7</sup> In einem der untersuchten Unternehmen wurde hervorgehoben, dass die Darstellung des Unternehmens als innovatives, hierarchisch abgeflachten mitarbeiterorientiertes und auf Selbststeuerung basierendes Unternehmen in einem hart umkämpften Markt wichtige Funktionen erfüllt. *„Das ist der Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen in dieser Branche. Wenn ich mich nach außen ... um 50% besser darstelle als ich wirklich bin und das permanent tue, glauben es dann irgendwann alle und ich kann den Erfolg fast nicht mehr aufhalten.“* Es wird eine parallele zu erfolgreichen Unternehmen der Computerindustrie gezogen. *„Ich habe neulich mal einen schlaunen Spruch gelesen, von dem ehemaligen Chef von IBM. Der hat gesagt, .... wir haben uns in der Vergangenheit immer um x Klassen besser dargestellt als wir wirklich waren und deshalb waren wir so erfolgreich.“* (Finanzleiter)



In diesem Abschnitt werden einige Gründe dafür angeführt, warum die Präsentation von Organisationen als rational und damit auch das Management der Diskrepanz zwischen Außendarstellung und Betriebsrealität zunehmend wichtiger wird. Aufbauend auf diesem Begründungsgeflecht wird die These entwickelt, dass die Unternehmen zunehmend ihre eigenen Organisationsstrukturen als Marketinginstrument einsetzen.

### ***Gründe für die Steigerung der doppelten Wirklichkeit***

Ein Grund für den Aufbau von Rationalitätsfassaden ist die Abhängigkeit von externen oder auch organisationsinternen Kapitalmärkten. Investitionen sowohl von Holdings als auch von Banken werden häufig nur dann bewilligt, wenn sich die Unternehmen an entsprechende Vorstellungen rationaler Organisation anlehnen. Es muss durch das geldsuchende Unternehmen der Eindruck erweckt werden, dass man sich mit den Investitionen eine Wertschöpfungsstrategie zulegt, die sich nicht nur finanziell auszahlt, sondern sich auch auf dem neuesten Stand der Managementdiskussion bewegt.

In einem Unternehmen war die Investitionsbewilligung der Holding daran geknüpft, dass das Unternehmen von einer stark arbeitsteiligen Fertigungs- und Montageform abwich und stärker gruppenorientierte Produktionsmethoden einführte. Das Management des Unternehmens konnte über die in der Öffentlichkeit stark diskutierte neue Fertigungs- und Montagestrategie erhebliche Investitionen in neue Maschinen erreichen und so eine Durststrecke in der Branche überstehen.

In einem anderen Unternehmen wurde darauf hingewiesen, dass die Prominenz des Unternehmens den Kreditzugang bei Banken vereinfache. Die Finanzleiter erklärte: „Nun, es hat den Vorteil für das Unternehmen, ... in Bankenkreisen bekannt zu sein und daraus gewisse Vorteile (zu ziehen)“ (Leiter Finanzen). Für mittelständische Unternehmen ist es nicht einfach, Kredite bei Banken zu erhalten. Es herrscht Skepsis, ob die Unternehmen die nötigen Sicherheiten aufbringen können und ob sie durch einen Markteinbruch nicht in Liquiditätsengpässe gebracht werden könnten. Hier scheint eine starke Präsenz des Unternehmens in der Öffentlichkeit einen Beruhigungseffekt bei Banken auszulösen.

Zugespitzt stellt sich die Situation bei börsennotierten Unternehmen. Diese sind darauf angewiesen, ihren Wert am Kapitalmarkt hoch zu halten, um bei Kapitalerhöhungen eine möglichst hohe Summe einsammeln zu können und um sich gegen feindliche Übernahmen zu schützen. Der Börsenwert wird dabei auch davon getrieben, welche „Phantasie“ ein Unternehmen bei den Anlegern freisetzt. Diese „Phantasie“ wird weniger durch die realistische Beschreibung der betriebsinternen Abläufe als durch Rationalitätsfassaden befriedigt.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Darauf weist auch der Fall eines Unternehmens hin, das im Rahmen einer anderen Studie untersucht wurde. In diesem Unternehmen war zu beobachten, dass die Einführung von neuen

Ein weiterer Grund für den Aufbau von Rationalitätsfassaden ist in dem Umstand zu suchen, dass große Kunden zunehmend auf ihre Zulieferer Druck ausüben, sich eine „moderne“ und für den Großabnehmer passende Struktur zuzulegen. So hat bereits W. Richard Scott darauf aufmerksam gemacht, dass viele Organisationen den Hauptimpuls zur Schaffung einer projektorientierten Managementstruktur nicht von innen, sozusagen als rationale Reaktion auf die Erfordernisse des Informationsflusses, erhalten haben, sondern von außen. So habe das amerikanische Verteidigungsministerium schon seit den fünfziger Jahren von seinen Vertragslieferanten verlangt, dass diese Projektstrukturen einführen. Das Ministerium hoffte, dadurch pro Auftrag nur noch einen Ansprechpartner im Unternehmen zu haben und nicht mehr wie bisher von einem Ansprechpartner im Unternehmen zum nächsten gereicht zu werden (vgl. Scott 1986: 312f).

Besonders in Unternehmen, die die Automobilindustrie beliefern, spielt die Signalisierung moderner Fertigungsformen an Abnehmer eine wichtige Rolle. In einem der untersuchten Unternehmen wurde erklärt, dass der wachsende Einfluss von großen Automobilunternehmen auf die innere Struktur der Zulieferbetriebe ein „Treiber“ für die Einführung von Gruppenarbeit gewesen sei. *„Kommt Daimler rein, dann kann man nicht sagen, wir haben Einzelakkord. Das geht nicht.“* (Betriebsrat)

Diese auf den Kapital- und Produktmarkt ausgerichtete Strategie zur Präsentation von Unternehmen als modern und rational wird dadurch gestützt, dass die wachsende inner- und zwischenbetriebliche Mobilität hochrangiger Mitarbeiter dazu führt, dass diese sich an „Erfolgsgeschichten“ des eigenen Unternehmens koppeln. Manager bewerben sich mit einer erfolgreichen Divisionalisierungsstrategie, einem eingeführten Gruppenarbeitsmodell oder einem gelungenen SAP-Projekt auf eine andere Stelle. Dadurch entsteht ein Interesse, die Projekte nicht so zu schildern, wie sie wirklich stattgefunden haben, sondern sich an die Mythen der Organisation anzukoppeln.

Die drei angeführten Gründe – Bedeutung des Kapitalmarktes, Abhängigkeit von zentralen Kunden und erhöhte Mobilität des Managements – erklären, warum die Legitimationsbeschaffung von Unternehmen an Bedeutung gewinnt und damit auch die Diskrepanz zwischen verschiedenen „Wirklichkeiten“ in Unternehmen größer zu werden scheint. Die drei untersuchten Fälle weisen jedoch noch auf einen weiteren Grund hin, der die wachsende Diskrepanz zwischen Vorderbühne und Hinterbühne der Organisation erklären könnte: die Notwendigkeit, mit der eigenen Organisationsstruktur zu werben.

---

Unternehmensstrukturen stark mit der Präsenz des Unternehmens an der Börse zu tun hatte. Der Kurs des Unternehmens war aufgrund schlechter Unternehmenszahlen merklich heruntergegangen, und die Unternehmensspitze wollte mit der Einführung dezentraler Unternehmensstrukturen auch signalisieren, dass man bereit war, das Unternehmen radikal umzubauen. Zu der Ausprägung bei Extremtypen von risikokapitalfinanzierten Unternehmen (vor und nach dem Börsengang) siehe Kühl 2002.

### ***Organisationsstruktur: Das Marketinginstrument des Unternehmens***

Die klassische Vorstellung der Betriebswirtschaftslehre besagt, dass Produkte oder Dienstleistungen wegen ihrer spezifischen Qualität nachgefragt werden. Der Kunde, so die Auskunft, interessiere sich lediglich für die Qualität des Endproduktes und verhalte sich gegenüber dem Herstellungsprozess weitgehend indifferent. Ob ein Produkt in Fließbandfertigung, in Gruppenarbeit, in Netzstrukturen aus Selbständigen oder durch Zulieferer produziert und montiert wird, ist für den Kunden unwichtig, solange das Produkt seinen Zweck erfüllt.

In einem Marktumfeld, in dem sich Produkte und Leistungen immer stärker zu gleichen scheinen und langfristige Kundenbindungen an Bedeutung gewinnen, gibt es jedoch eine Tendenz der Unternehmen, mit eigenen Organisationsstrukturen zu werben. Marshall Meyer (1979) hat diese Werbestrategie als „Signaling“ bezeichnet. Der Begriff des „Signaling“ wurde von Michael Spence in die Marktsoziologie eingeführt, um die Strategie von Arbeitssuchenden zu beschreiben, die ihre formale Erziehung als Signal gegenüber Arbeitgebern nutzen. Weil der Arbeitgeber nicht sicher sein kann, wie der Arbeitnehmer sich an einem Arbeitsplatz verhalten wird, greift er bei dessen Beurteilung auf Signale wie Auftritt des Bewerbers, bisherige Karriere oder Ausbildung zurück. Die Bewerber greifen in ihren Strategien diese Unsicherheit auf und wählen ihre Aus- und Weiterbildungen nicht nur unter Fachgesichtspunkten, sondern auch unter der Perspektive, ob sie damit die „richtigen Signale“ an einen potentiellen Arbeitgeber aussenden (vgl. Spence 1974: 3ff).

Parallele Strategien finden sich auch in Organisationen. Über die Schaffung neuer Stellen, die Abflachung von Hierarchien, die Einrichtung von Projektgruppen oder die Aufstellung neuer Regeln signalisieren Organisationen, dass sie es mit ihrem Vorhaben ernst meinen. Durch die hohen Kosten solcher Strukturveränderungen werden dabei stärkere Signale ausgesandt als durch reine „Schaufensterdekorationen“ in Form von Vorstandsreden und PR-Kampagnen. Letztere sind relativ „günstig“, und ihnen wird deshalb in der öffentlichen Wahrnehmung auch wenig Wert beigemessen. So hat die Umstellung von einer funktionalen Organisationsform zu einer Profitcenter-Struktur eine starke Signalwirkung als die reine Ankündigung, demnächst die Profitabilität der Firma ernster zu nehmen. Die Einrichtung einer eigenen Umweltschutzabteilung hat eine höhere Wirkung nach innen und außen als die permanente Erwähnung des Themas in Reden des Topmanagements (vgl. Meyer 1979: 494f).

Mit dem Begriff des Signaling spitzt Marshall Meyer seine These zu, dass die Veränderung von Organisationsstrukturen Sinn machen kann ganz unabhängig davon, ob diese Veränderungen im wertschöpfenden Kern Effizienzvorteile mit sich bringen oder nicht. Die Frage der Veränderung von Organisationsstrukturen wird quasi von Überlegungen zur unmittelbaren internen Nutzensteigerung entkoppelt und

stärker unter dem Gesichtspunkt der Signalwirkung nach innen und außen betrachtet (vgl. auch Meyer/Rowan 1977; Scott 1986: 343).<sup>9</sup>

Fast idealtypisch findet sich die Strategie, nicht mehr nur mit Produkten, sondern zunehmend auch mit den eigenen Wertschöpfungsprozessen zu werben, bei Beratungsfirmen. Beratungsunternehmen wie Arthur D. Little, Boston Consulting Group oder McKinsey werben nicht allein über Anzeigen, Broschüren oder Büchern für ihre Dienstleistungen, sondern präsentieren Kunden ihre internen Prozesse und eigenen Räumlichkeiten als Kaufargument. Es werden moderne Büroräume vorgestellt, in denen die Berater täglich ihren Schreibtisch wechseln, um zu zeigen, dass man die Prinzipien modernen Office-Managements beherzigt. Die Effizienz des internen Wissensmanagements wird gegenüber Kunden als Argument dafür präsentiert, die Leistungen der Beratungsfirma einzukaufen. Die eigene Beratungsorganisation wird „reengineert“ und wird so zu einem Referenzprojekt für Kunden aus Industrie und Handel.<sup>10</sup>

Aber auch in den untersuchten, eher aus den klassischen Industrie- und Handelsbranchen stammenden Unternehmen lässt sich diese Strategie beobachten. Auch hier fällt auf, dass die treibende Kraft für die Reorganisation anscheinend nicht immer bestimmte Probleme im Wertschöpfungsprozess sind, sondern dass häufig die „Produktion“ eines modernen Images im Vordergrund steht.

In einem untersuchten Unternehmen wurden nach Aussagen der Mitarbeiter verschiedene Reorganisationsmaßnahmen wie KVP, Kaizen oder die Japan-Diät deswegen begonnen, weil es anderen mittelständischen Firmen dadurch gelungen war, Unternehmenswettbewerbe zu gewinnen. So wurde zum Beispiel die Japan-Diät angewandt, nachdem ein Gewinner des Wettbewerbs „Fabrik des Jahres“ dem Geschäftsführer gesagt hatte: *„Kaufen Sie sich dieses Buch und machen Sie es genauso wie ich, nach drei Jahren sind Sie Fabrik des Jahres.“* (Geschäftsführer)

In einem anderen Unternehmen wurden bestimmte organisatorische Maßnahmen nur darum ergriffen, weil die Kunden in der Automobilindustrie in den achtziger und neunziger Jahren die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation gefordert hatten. Das Unternehmen setzte aufgrund des Drucks der Kunden die Zertifizierung nach ISO 9001, den VDA 6.1. Systemaudit, den Kriterienkatalog des bayerischen Qualitätspreises, ein Öko-Audit und verschiedene kundenspezifische Qualitätsaudits durch und richtete seine Struktur so aus, dass diese Audits möglichst gut bestanden werden konnten. Im Rahmen des VDA-Audits wurde unter anderem eine Stelle für Personalentwicklung geschaffen, über die ein Transfer von Management-Knowhow in das Unternehmen stattfinden sollte.

---

<sup>9</sup> An dieser Stelle wird die Rolle der Akteure als wesentlich aktiver konzipiert als beispielsweise in den Arbeiten von Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell.

<sup>10</sup> Ein anderes Musterbeispiel mag die Produktions- und Marketingpolitik von VW in Dresden sein. Die „gläserne Fabrik“, die VW in Dresden plant, ist die Zuspitzung dieser Entwicklung, mit eigenen Wertschöpfungsprozessen zu werben.

Besonders interessant war die Entwicklung in einem Holding-Unternehmen. Der defizitäre und chaotisch organisierte Geschäftsbereich Stielo war sehr stark auf den Einzelhandel ausgerichtet und jede Präsenz des Unternehmens oder des Geschäftsführers hatte einen direkten Marketingeffekt, während der ältere, hochprofitable Geschäftsbereich Blockat nur auf den Großhandel ausgerichtet war. Wegen der starken Abhängigkeit von Stielo vom Einzelhandel wurden Organisationsveränderungen in der ganzen Holding eingeführt, um so nach außen als Vorzeigebetrieb dastehen zu können. Ein Abteilungsleiter wies darauf hin, dass das Vorschlagswesen bei Blockat auch darum eingeführt worden sei, damit die gesamte Firma Alpha und besonders der Bereich Stielo nach außen gut dastehe. Diese Außenwirkung helfe zwar auch Blockat, besonders wichtig sei dies aber vor allem für Stielo, dessen Produkte an Endverbraucher gingen (Abteilungsleiter Montage). Weil man mit dem defizitären Unternehmen kaum werben konnte, wurde das andere Unternehmen in den Vordergrund geschoben. So wird von dem defizitären Unternehmensteil beispielsweise das Video des Unternehmens mit dem Satz angepriesen: *„Schauen Sie sich dieses Video an und urteilen Sie selbst über den Führungsstil, der zum Gewinn des Best Factory Awards führte.“* Aufgrund der schlechten Stimmung (und der schlechten Zahlen) bei Stielo handelte dieses Video jedoch überwiegend von der Firma Blockat.

Die Werbung mit der Organisationsstruktur ist ein Indiz dafür, dass die vom Neo-Institutionalismus festgestellten Homogenisierungstendenzen an Grenzen stoßen. Wenn es stimmt, dass Organisationen sich in ihrer Struktur immer mehr einander annähern, dann gibt es für diese Organisationen keinen Wettbewerbsvorteil mehr, wenn sie sich einem Leitbild entsprechend anpassen. Die Anpassung an ein aktuelles Managementleitbild würde in dem Sinne zu einem Hygienefaktor, auf den man nicht verzichten kann, der aber keinen besonderen Pluspunkt mehr darstellt. Mir geht es, in Abgrenzung gegen diese Annahme, im Folgenden darum, die Überlegungen zur Organisationsstruktur als Marketinginstrument dazu zu nutzen, die Veränderung von Leitbildern zu erklären.

#### **4. Wie entstehen neue Unternehmensformen? Innovation in der Imitation**

Es gibt drei sich innerhalb der neo-institutionalistischen Theorie bewegende Erklärungen dafür, weshalb es trotz des Isomorphiedrucks auf Organisationen zu Veränderungen von Leitbildern kommt.

Die erste Erklärung basiert auf dem Konzept des institutionellen Unternehmers. Paul DiMaggio (1988: 14) beschreibt damit im Anschluss an Shmuel N. Eisenstadt (1968) Akteure, die sich dafür einsetzen, dass neue Institutionen entstehen. Professionen, Lobby-Organisationen oder soziale Bewegungen versuchen Vorstellung von „effizientem Arbeiten“, „humaner Politik“ oder „nachhaltigem Wirtschaften“ zu etab-

lieren, denen sich dann Akteure wenigstens in ihrem „Gerede“ unterwerfen müssen.<sup>11</sup> Je nachdem, wie stark diese institutionellen Projekte an existierende Rationalitätsvorstellungen anschlussfähig sind, gestalten sich die Vorhaben mehr oder minder aufwendig. Als Musterbeispiel für dieses institutionelle Unternehmertum gelten Beratungsfirmen, die mit hohem Kraftaufwand versuchen, Vorstellungen von „gutem Management“ zu etablieren, über die sie dann ihre Beratungsleistungen verkaufen können (vgl. insb. Eccles/Nohria 1992; Micklethwait/Wooldridge 1996; Kühl 2000).<sup>12</sup>

Die zweite Überlegung basiert auf der Beobachtung, dass gesellschaftliche Normen häufig im Widerspruch zueinander stehen und deswegen Akteure in ihrer alltäglichen Praxis gezwungen sind, von Normen abzuweichen. Weil man die Normen nicht alle gleichzeitig erfüllen kann, ist es notwendig, zu einzelnen Normen Distanz aufzubauen und die Legitimationsstrukturen von den internen Organisationsabläufen zu entkoppeln. Mit dem Begriff der Entkopplung wird von Meyer und Rowan darauf aufmerksam gemacht, dass Organisationen in einem Feld sich zwar von der Formalstruktur her ähneln, dass sich aber in ihrer tatsächlichen Praxis erhebliche Unterschiede ausbilden (Meyer/Rowan 1977). Wandel wird aus dieser Perspektive damit erklärt, dass sich die tatsächliche Praxis in dem durch Rationalitätsfassaden geschützten Bereich profilieren kann und bei Bewährung als Element in neue Institutionen einfließt.

Die dritte Erklärung wird aus der Beobachtung abgeleitet, dass die Anwendung von Regeln dazu führt, dass diese Regeln variiert werden. Auch wenn es organisationsübergreifende Vorstellungen davon gibt, wie eine effiziente und effektive Organisation aussieht, müssen diese Vorstellungen immer auf die spezifischen Bedingungen einer Organisation übertragen werden. Bei dieser Übertragung werden die als effizient und effektiv geltenden Regeln und Programme angepasst, verändert und variiert (Strang/Meyer 1993: 277). An Beispielen wie die Einführung japanischer Qualitätszirkel in den Vereinigten Staaten (Cole 1985; Strang 1997), der Verbreitung einer japanischen buddhistischen Bewegung in den USA (Snow 1993) und der Diffusion der Vorstellung von feindlichen Übernahmen (Hirsch 1986) wurde gezeigt, dass Innovationen häufig das Resultat von unvollkommenen Versuchen sind, andere zu imitieren (vgl. Alchian 1950: 218; DiMaggio/Powell 1983: 151). Aus den Variationen entstehen dann Prozesse neuer Institutionalisierungen, die sich quasi in einem evolutionären Prozess durchsetzen.

Hier deuten sich zwei Erklärungsrichtungen für die Veränderung von Organisationsleitbildern an. Die erste geht von interessierten, aktiven Akteuren aus, die sich außerhalb der Organisationen dafür einsetzen, neue institutionelle Erwartungen auf-

---

<sup>11</sup> Wobei in die Argumentation der Neo-Institutionalisten zunehmend dadurch eine rekursive Schleife eingebaut wird, dass der Akteur selbst als Produkt institutioneller Prägungen begriffen wird.

<sup>12</sup> Der Begriff des institutionellen Projektes ist ähnlich gebaut wie Larsons Konzeption eines Professionalisierungsprojektes (vgl. Larson 1979; siehe auch DiMaggio 1988: 19).

zubauen. Die zweite Erklärungsrichtung führt Veränderungen als Nebenfolge von Anpassungsprozessen ein. In beiden Erklärungsrichtungen werden dabei die aktiven Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation im Anpassungs- und Imitationsprozess als eher gering eingeschätzt.<sup>13</sup>

Mir geht es im Folgenden, basierend auf der Untersuchung der drei Unternehmen, darum, strategische Interessen der Akteure einzuführen, ohne dabei aber das neo-institutionalistische Grundgerüst der Argumentation erodieren zu lassen.

### *Isomorphien in der Form von „Imitation plus“*

Meine These ist, dass Vorstellungen von rationaler, effizienter Organisation nicht einfach kopiert werden und Variationen quasi als ungewollte Nebenfolgen entstehen, sondern dass bei der Anpassung an die im Feld herrschenden Vorstellungen von rationaler Organisation bewusste Adaptionenprozesse stattfinden. Die Adaption richtet sich dabei nicht nur darauf, die Vorstellungen vom „guten Management“ für die eigenen Wertschöpfungsprozesse handhabbar zu machen, sondern die Adaptionenprozesse sind so organisiert, dass man versucht, die Vorstellungen von gutem Management, rationaler Organisation und innovativer Struktur noch zu überbieten. Man erhöht seine Legitimität dadurch, dass man die Vorstellungen von rationaler Organisation nicht einfach kopiert, sondern einen eigenen Beitrag hinzufügt. Die Imitation findet also nicht in der Form eines einfachen Kopierens der Vorstellungen von rationalem Management statt, sondern im Prozess des Kopierens wird von den Akteuren überlegt, durch welche neuen Aspekte man die Konzepte, die zur Zeit en vogue sind, ergänzen kann. Es handelt sich quasi um ein Modell der „Imitation plus“.<sup>14</sup>

Die Tendenz zum Modell „Imitation plus“ ist fast idealtypisch bei Beratungsfirmen zu beobachten, die eine aktuelle Managementmode in der Regel bei der Übernahme um eigene Konzepte, Ideen und Begrifflichkeiten anreichern und darüber hoffen, gegenüber den Konkurrenten hervorzustechen. Am Beispiel des Business Process Reengineering, das Mitte der neunziger Jahre die dominierende Reorganisationsstrategie war, zeigt sich, wie verschiedene Beratungsunternehmen sich an dieses Konzept ankoppelten und dabei danach strebten, dem Konzept eine eigene Note zu geben. Beispielsweise führte die Managementberatungsfirma Arthur D. Little Reen-

---

<sup>13</sup> Aus einer akteurstheoretischen Perspektive kritisiert Erhard Friedberg (1995: 198f), dass der Neo-Institutionalismus in der Funktionsweise und in der Entstehung von Organisationskonzepten ein Spiegelbild umfassender kultureller, normativer und institutioneller Zwänge oder Routinen sieht. Er bedauert, dass darüber die Frage des menschlichen Eingreifens in die Strukturierung der Handlungsfelder ignoriert werde.

<sup>14</sup> Während Paul J. DiMaggio (1988) noch davon ausgegangen war, dass die Erzeuger neuer institutioneller Erwartungen, die „institutional entrepreneurs“, von denjenigen zu trennen sind, die sich an die kreierte Institutionen anpassen, scheinen diese Rollen tatsächlich häufig zusammenzufallen. In dem Moment, in dem ein Anpassungsprozess an Institutionen und Leitbilder stattfindet, findet gleichzeitig ein fast unternehmerisch zu nennender Akt der Neukreierung und Variation dieser Institutionen statt.

gineering unter dem Begriff „Hochleistungs-Business“ ein und modifizierte die IT-Lastigkeit des Reengineering-Konzeptes. Die Unternehmensberatung Gemini nannte ihr Reengineering-Konzept „Transformation“ und setzte eigene Schwerpunkte im Bereich der Prozessgestaltung (vgl. Micklethwait/Woodridge 1998: 47ff).

Schon in den frühen Arbeiten der Organisationssoziologie gibt es Hinweise darauf, dass sich nicht nur Beratungsunternehmen, sondern auch Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen als einzigartig präsentieren müssen. So argumentiert beispielsweise Philip Selznick (1957: 139), dass es für die Überlebensfähigkeit einer Organisation zentral ist, ihre Alleinstellungsmerkmale herauszustellen und den Eindruck zu vermitteln, dass sie in einer Form arbeitet, die andere Unternehmen nicht erreichen. Burton R. Clark (1972: 178) stellt die These auf, dass die Organisationsgeschichten, die über Generationen von Organisationsmitgliedern weitergereicht werden, zu einem kollektiven Verständnis von einzigartigen Leistungen und Fähigkeiten der Organisation führen (vgl. auch zum Überblick Martin et al. 1983: 438).<sup>15</sup>

Niklas Luhmann (2000: 438f) hat im Anschluss an Philip Selznick und Burton Clark herausgestellt, wie wichtig Überbietungsstrategien in Organisationen sind. Organisationen konkurrieren um die Aufmerksamkeit anderer und versuchen sich dadurch hervorzutun, dass sie permanent innovieren. Dabei stellt Luhmann die These auf, dass es ausreicht, die positive Bewertung von Innovationen auf der Ebene der Selbstbeschreibung und nicht auf der Ebene der Realität struktureller Änderungen anzusiedeln. Luhmann hat sicherlich recht mit der Vermutung, dass sich auf der Ebene der Produktinnovationen häufig nur neuartige Kombinationen von Vor- und Nachteilen ergeben. Unternehmen unterliegen jedoch dem Generalverdacht, dass sie lediglich „Reden“ produzieren und dass ihre Proklamationen folgenlos sind. Deswegen können Organisationen sich nicht auf reinen „Talk“ beschränken. In den drei untersuchten Fällen wurde deutlich, dass die Überbietungsstrategie eine treibende Kraft nicht nur im Talk, sondern auch in der Kreierung neuer organisatorischer Muster war.

Ein Unternehmen nahm beispielsweise jährlich an dreißig Unternehmenswettbewerben teil und beschäftigte einen Mitarbeiter hauptsächlich dafür, dass er die Beteiligung an diesen Wettbewerben koordinierte. *„Hier ist im Haus der Wille zu verändern und zu gewinnen. Wir machen immerhin bei knapp dreißig Wettbewerben mit jedes Jahr – immer auf der Suche nach neuen Benchmarks: Wo sind die Kollegen, wo ist man selbst.“* (Geschäftsführer) Auffällig ist, dass die Strategie zum Gewinnen der Wettbewerbe nicht allein darin bestand, in die Fußstapfen des *„best practice-Unternehmens zu treten“*, sondern vielmehr darin, durch eine geschickte Kombination verschiedener Managementmoden, durch Weiterentwicklung von Managementtools oder durch besonders „peppige“ Benennungen als ein Unternehmen dazustehen,

---

<sup>15</sup> Die Studie von Martin et al. 1983 bezieht sich auf „Organisationsgeschichten“. Paradox wird diese Situation dadurch, dass trotz des Einzigartigkeitsanspruchs Organisationen sich in der Regel auf eine gemeinsame Kultur beziehen (Martin et al. 1983: 438f). Das beschriebene Paradox trifft jedoch auch auf Strukturveränderungen als Instrument der Außendarstellung zu.



das die aktuelle Managementdiskussion noch weitertreibt. In dem Unternehmen wurde beispielsweise damit geworben, dass Kaizen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, betriebliches Vorschlagswesen und Japan-Diät zu einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem integriert wurden.

In einem anderen Unternehmen, einem Zulieferer der Automobilindustrie, pries man sich damit, dass alle wichtigen Managementkonzepte der neunziger Jahre berücksichtigt worden seien: Lean Management, Simultaneous Engineering, Kanban, Benchmarking, Total Quality Management, Total Productivity Maintenance, Gruppenarbeit, Produktklinik, Führung durch Ziele, erfolgsabhängige Vergütungssysteme und lernende Organisation. Der Geschäftsführer verkündete öffentlich: „*Sie werden nichts finden, was wir nicht schon machen.*“ (Geschäftsführer) Aber auch hier versuchte das Unternehmen gegenüber den für aktuelle Managementmoden sehr empfindlichen Kunden zu signalisieren, dass man die Konzepte selbständig weiterentwickelte. So wurde beispielsweise damit geworben, dass die Gruppenarbeit sich nicht nur auf die wertschöpfenden Montage- und Fertigungsprozesse bezog, sondern dass alle Ebenen bis hin zum Topmanagement in Gruppen organisiert waren.

In einem weiteren Unternehmen wurde besonders die Frauenförderpolitik hervorgehoben. Mit dem Begriff der „*Leading Ladys*“ wurde betont, dass man nicht nur Maßnahmen zur Frauenförderung betreibe, sondern dass es im Gegensatz zu anderen mittelständischen Unternehmen eine klare Richtlinie gebe, Managementpositionen mit Frauen zu besetzen. Dabei wurde hervorgehoben, dass man sich Halbtagsjobs auch für Manager vorstellen könne, um für diese Beruf und Familie vereinbar zu machen. Diese von außen leicht nachzuprüfende Personalpolitik (Wie hoch ist der Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen?) wurde als Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens herausgestellt und sowohl bei der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt als auch in der öffentlichen Wahrnehmung genutzt.

Diese Innovation findet erst einmal auf der Vorderbühne der Organisation statt, aber gerade bei der Übernahme (und Überbietung) aktueller Managementkonzepte entsteht ein Druck, dass diese auch in der eigenen Praxis sichtbar werden. Dadurch wird die Diskrepanz zwischen attraktiver Vorderbühne und einer wesentlich brüchigeren, inkonsistenteren Hinterbühne nicht aufgehoben. Auch bei den strukturellen Reformen erscheinen die Organisationen in ihrer Außendarstellung wesentlich stringenter, als sie es in der Wahrnehmung der Mitarbeiter sind. Zentral ist jedoch, dass es sich bei den Überbietungsstrategien im Sinne einer „Imitation plus“ nicht um reine Schaufensterdekorationen der Organisation handelt, sondern dass die Präsentation gegenüber der Umwelt auch als Motor für interne Reorganisationsprozesse verstanden werden kann.

### ***Die Institutionalisierung der Leitbildinnovation***

Die Strategie zur Imitation in der Form einer „Imitation plus“ profitiert von zwei Prozessen. Der eine ist in der Tatsache begründet, dass Managementkonzepte schnell an Aktualität und Prägnanz verlieren. Sie unterliegen dem Problem der Sättigung

(Neuberger 1995b: 1578f). Angesichts dieses Problems kommt es darauf an, sich nicht als „Nachzügler“ zu präsentieren, sondern eigene Aspekte zu ergänzen. Der andere Prozess hängt mit dem Megamythos Rationalität zusammen. Rationalität hat es an sich, dass man immer noch rationaler handeln kann. Effizienz zeichnet sich dadurch aus, dass man immer noch effizienter handeln kann. Dies führt dazu, dass es in Unternehmen immer noch Möglichkeiten gibt, „einen drauf zu setzen“.

Unternehmen, die in ihrer Geschäftspolitik lediglich einen Konkurrenten kopieren und ein „Me-too-Produkt“ auf den Markt bringen, produzieren Erklärungsbedarf.<sup>16</sup> Das wird schon beim Blick auf den aktuellen Managementdiskurs deutlich. Reinhard Sprenger, einer der prononciertesten deutschen Managementberater, beklagt die Tendenz von Managern, sich „die Nasen an den Fenstern der Best-Practice-Wettbewerber plattzudrücken“. „Wer immer in die Fußstapfen anderer tritt“, so Sprenger, „hinterlässt keine Eindrücke“ (Sprenger 1997: 146). Peter Sloterdijk, dessen Thesen und Überlegungen auch im Management rezipiert werden, erklärt, dass sich „Einzigartigkeit ... nicht mit dem Kopierer erzeugen“ lässt, und plädiert für größere Innovationsfreudigkeit (vgl. Eidenschink 2000: 42).

Aus einer Managementperspektive betonen George Stalk, Philip Evans und Lawrence E. Shulman (1992: 62), dass die Grundlage der Strategie eines Unternehmens nicht mehr die Produkte und Märkte eines Unternehmens sind, sondern die „Dynamik ihres Verhaltens“. David J. Teece, Gary Pisano und Amy Shuen (1997) zielen mit ihrem Konzept der „dynamischen Fähigkeiten“ auf die Tatsache ab, dass es zu den zentralen Erfolgsfaktoren einer Organisation gehört, „zu lernen, sich anzupassen, sich zu wandeln und zu erneuern“ (siehe auch Nonaka/Takeuchi 1995: 46f).

Es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass es neben der Erwartung zur Anpassung an die Vorstellung rationalen Managements auch einen Erwartungsdruck in Bezug auf Innovation, Wandel und Veränderung gibt. Dieser Erwartungsdruck äußert sich unter anderem in Leitbildern wie lernende Organisation, wissensbasiertes System, intelligentes Unternehmen oder evolutionäre Firma. Das Spezifische an diesen Leitbildern ist, dass sie kaum noch Routineverhalten in Organisationen beschreiben, sondern Empfehlungen geben, auf welche Art und Weise neuartige Probleme zu lösen sind. Es werden durch diese Leitbilder kaum noch rationale Blaupausen für das Funktionieren von Organisationen geliefert, sondern vielmehr Blaupausen dafür, wie sich Organisationen idealerweise verändern sollen. Es geht nicht mehr vorrangig um die rationale Regelmäßigkeit von Strukturen, sondern verstärkt um die Regelmäßigkeit der Gestaltung des Wandels. Kurz ausgedrückt: Statt des „Wie produzieren wir“ rückt das „Wie verändern wir“ als Urgrund des rationalen Handelns in den Vordergrund (Kühl 2000: 61ff).

---

<sup>16</sup> In der New Economy ist es beispielsweise zur Zeit fast unmöglich für ein „Me-too-Produkt“ eine Finanzierung durch Risikokapitalgeber zu bekommen.

Im Gegensatz zu den betriebswirtschaftlichen Konzepten wird in diesem Beitrag der Druck zur Innovation nicht im Sinne der klassischen Vorstellung von Innovation als eines Mittels zur Verbesserung der Marktpositionierung oder zur Steigerung der Effizienz verstanden. Vielmehr gehe ich davon aus, dass, ähnlich wie bei der Anpassung an die Vorstellung rationalen Managements, Innovationen deswegen vorgenommen werden, weil sie von der Umwelt einer Organisation erwartet werden. Es wird dabei häufig nicht im Detail nachgeprüft, ob die Organisations- oder auch Produktinnovation zu nachweisbaren Markt- oder Effizienzvorteilen führt.

## 5. Ausblick: Paradoxe Anforderungen

Ergebnis dieses Artikels ist, dass – gesehen aus einer neo-institutionalistischen Perspektive – zwei unterschiedliche, häufig auch widersprüchliche Anforderungen an Organisationen herangetragen werden. Die erste Anforderung besteht darin, die Vorstellungen von rationalem Management, die in einem organisatorischen Feld herrschen, zu kopieren, um so die eigene Legitimität zu erhöhen. Die zweite Anforderung besteht darin, nicht lediglich als Kopierer von anderweitig vorgenommenen Organisations- oder auch Produktinnovationen aufzutreten, sondern auch eigenständige Innovationen vorzunehmen.

In diesem Spannungsfeld muss sich eine Organisation bewegen. Durch den widersprüchlichen Charakter dieser Anforderungen sind Organisationen quasi zur aktiven Verarbeitung institutioneller Vorgaben gezwungen. Die Anpassungsstrategien können aufgrund der Widersprüchlichkeit nicht durch Institutionen determiniert werden, sondern Teile der institutionellen Erwartungen müssen ignoriert, modifiziert und zurückgewiesen werden (vgl. auch Hasse/Krücken 1999: 56). Das dargestellte Modell der „Imitation plus“ wird von Unternehmen als eine erfolgversprechende Strategie angesehen, um den teilweise widersprüchlichen Anforderungen aus der Umwelt gerecht zu werden. Auf diese Weise wird einerseits die institutionelle Erwartung an rationales modernes Management aufgegriffen, indem die zur Zeit dominierenden Leitbilder des Managements kopiert werden. Andererseits werden die institutionellen Anforderungen an Innovation erfüllt, indem die Organisationsleitbilder um eigene Komponenten ergänzt werden und diese als Organisationsinnovationen gegenüber Kunden, Zulieferern und Konkurrenten ausgewiesen werden.

Gerade die Relativierung der Homogenitätsthese, die über zwanzig Jahre die neo-institutionalistische Diskussion geprägt hat, führt zu einer Reihe neuer Fragen: In welcher Form und auf welcher Weise werden Innovationen in Anpassungsprozessen eingeführt? Sind die Organisationsveränderungen in der Form der „Imitation plus“ in der Lage grundlegend neue Organisationsformen hervorzubringen (vgl. kritisch hierzu Starbuck 1993)? Tragen die Innovationen im Imitationsprozess eher zu einer Verschärfung der Vorderbühnen-Hinterbühnen-Differenz in Organisationen bei oder wird (wie hier vermutet) gerade bei der Implementierung der Innovationen auf eine starke „Wirkmächtigkeit“ in der Organisationspraxis geachtet? Wie lagern sich Akteure mit ihren mikropolitischen Spielen an diese Differenz von Vorder- und Hinterbühne an?

## Literatur

- Alchian, Armen (1950): Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. In: *Journal of Political Economy*, 58: 211-221.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1978): *Organizational Learning I: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass. et al.
- Bardmann, Theodor M. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bartlett, Christopher A. / Goshal, Sumantra (1995): Die wahre Aufgabe des Topmanagements heute. In: *Harvard Business Manager*, 1995: 56-65.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Brunsson, Nils / Olsen, Johan P. (1993): *The Reforming Organization*. London; New York: Routledge.
- Clark, Burton R. (1972): The Organizational Saga in Higher Education. In: *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Cole, Robert E. (1985): The Macropolitics of Organizational Change: A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities. In: *Administrative Science Quarterly*, 30: 560-585.
- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, Lynne G. (Hg.): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*, Cambridge, MA: Ballinger: 3-21.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1991): Introduction. In: Powell, Walter W. / Paul J. DiMaggio (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago / London: University of Chicago Press: 1-38.
- Eccles, Robert G. / Nohria, Nitin (1992): *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Eidenschink, Klaus (2000): Erfolg ohne Mühe? In: *Wirtschaft & Weiterbildung*, 2000: 42-45.
- Eisenstadt, Shmuel N. (1968): Social Institutions. In: Sills, David L. (Hg.): *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Band 14, New York: Macmillan: 409-429.
- Friedberg, Erhard (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierter Handelns*. Frankfurt a.M. / New York: Campus.
- Hasse, Raimund / Krücken, Georg (1999): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Hawley, Ellis W. (1966): *The New Deal and the Problem of Monopoly. A Study in Economic Ambivalence*. Princeton: Princeton University Press.
- Hirsch, Paul M. (1986): From Ambushes to Golden Parachutes. Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration. In: *American Journal of Sociology*, 91: 800-837.
- Kühl, Stefan (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt a.M. / New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2002): Konturen des Exit-Kapitalismus. Wie Risikokapital unsere Art des Wirtschaftens verändert? In: *Leviathan*, erscheint im Heft 2/2002.
- Larson, Magali Sarfatti (1979): Professionalism: Rise and Fall. In: *International Journal of Health Service*, 9: 607-627.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- March, James G. (1994): *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York et al.: Free Press.
- Martin, Joanne et al. (1983): The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. In: *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- McKenna, Christopher D. (1996): *Le Defi Américain: Management Consultants and the Transfer of American Organizational Models to Europe, 1957-1975*. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Strang, David / Meyer, John W. (1993): Institutional Conditions for Diffusions. In: *Theory and Society*, 22: 487-511.
- Meyer, Marshall W. (1979): Organizational Structure as Signaling. In: *Pacific Sociological Review*, 22: 481-500.
- Micklethwait, John / Wooldridge, Adrian (1996): *The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus*. London: William Heinemann.
- Nerdinger, Friedemann W. (1994): *Zur Psychologie der Dienstleistung*. Stuttgart.
- Nerdinger, Friedemann W. / Rosenstiel, Lutz von (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz, Burkhard / Hartmann, Matthias / Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hg.): *Produzieren im 21. Jahrhundert – Herausforderung für die deutsche Industrie*. Frankfurt a.M. / New York: Campus: 295-323.
- Nerdinger, Friedemann W. / Rosenstiel, Lutz von (1998): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Freimuth, Joachim / Meyer, Anna (Hg.): *Fraktal, fuzzy, oder darf es ein wenig virtueller sein?* München u. Mering: Hampp: 11-33.
- Neuberger, Oswald (1995a): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, Oswald (1995b): *Moden und Mythen der Führung*. In: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 1578-1590.
- Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford: Oxford University Press.
- Ortmann, Günther (1995): *Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen: WDV
- Scott, W. Richard (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a.M. / New York: Campus.
- Selznick, Philip (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration*. Evanston: Row Peterson.
- Snow, David A. (1993): *Shakubuku. A Study of the Nichiren Shoshu Buddhist Movement in America, 1960-1975*. New York / London: Garland.
- Spence, A. Michael (1974): *Market Signaling. Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sprenger, Reinhard K. (1997): Mit Appetitzüglern ernährt. In: *Wirtschaftswoche*, 8.5.1997: 146.
- Stalk, George / Evans, Philip / Shulman, Lawrence E. (1992): Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy. In: *Harvard Business Review*, März/April 1992: 57-69.
- Starbuck, William H. (1993): Keeping a Butterfly and an Elephant in a House of Cards: The Elements of Exceptional Success. In: *Journal of Management Studies*, 20: 885-921.

- Strang, David (1997): Cheap Talk. Managerial Discourse on Quality Circles as an Organizational Innovation. Toronto: Paper presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association, Toronto.
- Strodtholz, Petra / Kühl, Stefan (2002): Methoden der qualitativen Organisationsforschung. Ein Überblick. In: Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt: 11-29.
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 7. Berlin / New York: Walter de Gruyter: 1-44.
- Teece, David J. / Pisano, Gary / Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 18: 509-533.
- Türk, Klaus (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: WDV.
- Walgenbach, Peter (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart / Köln / Berlin: Kohlhammer: 269-302.
- Walgenbach, Peter (2000): Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normreihe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weltz, Friedrich (1986a): Zellstruktur oder Infrastruktur. Zur Ursache der Fettleibigkeit von Großverwaltungen. München: unveröff. Ms.
- Weltz, Friedrich (1986b): Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. In: Office Management, 34: 532-534.
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 39: 97-103.
- Weltz, Friedrich (1990): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In: Technische Rundschau, 1990: 10-13.